
DIVERSIDADE E IDENTIDADE GAY NAS ORGANIZAÇÕES

Marcus V. S. Siqueira
Universidade de Brasília

Amanda Zauli-Fellows
Universidade de Brasília

Sumário: 1. Introdução; 2. Diversidade no ambiente de trabalho; 3. Cultura gay e identidade sexual; 4. O gay no ambiente de trabalho; 5. Conclusão;

RESUMO

O estudo analisa a diversidade cultural nas organizações e, em especial, a orientação sexual, considerando a problemática referente à identidade gay e à dificuldade de se promover política identitária que minimize os efeitos da discriminação por orientação sexual, mesmo que mantenha a oposição homossexual/heterossexual e a conseqüente dominação pelo mais forte. Pretende compreender as questões da identidade e da cultura gay, tendo sempre em vista a melhoria das relações de trabalho nas organizações. O trabalho analisa algumas ações que podem ser empreendidas por organizações que estejam preocupadas com o fim da discriminação por orientação sexual no espaço organizacional, valorizando a diversidade cultural no trabalho. Da mesma forma, o estudo analisa algumas alternativas de pesquisa que venham a colaborar para a discussão e a reflexão do tema no Brasil.

Palavras-chave: Diversidade, Estudos Gays, Gay, Organizações.

ABSTRACT

The study analyzes the cultural diversity in the organizations, and mainly the sexual orientation, considering the problem regarding the gay identity and the difficulty of promoting identity politics that minimize the effects of the discrimination for sexual orientation, even if they maintain the opposition homosexual/heterosexual and the consequent dominance for the strongest. The article intends to understand the subject of identity and the gay culture, always tending in view the improvement of work relations in organizations. It analyzes some actions that can be undertaken by organizations that are concerned with the end of discrimination for sexual orientation in the organizational area, to value cultural diversity at work. In the same way, the study analyzes some alternatives that come to collaborate for discussion and reflection of the subject in Brazil.

Key-words: Diversity, Gay Studies, Gay, Organizations.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da diversidade no ambiente de trabalho, pode-se dizer que um dos grupos mais marginalizados nas empresas é o dos gays e das lésbicas, porque, devido ao heterossexismo e à homofobia, eles são obrigados, muitas vezes, a não revelar a respectiva identidade, a fim de não ser prejudicados na carreira profissional. Nesse sentido, no âmbito dos estudos organizacionais, é mister analisar alguns aspectos não tão lembrados pela teoria, assim como pelas empresas, que necessitam ser debatidos em toda a sociedade.

Apesar de constituírem uma minoria, os gays, diferentemente de outros grupos, têm muito mais dificuldades para obter os próprios direitos, inclusive nas empresas em que trabalham. Benefícios, como plano de saúde para o(a) parceiro(a), são negados. O homossexualismo é tema constante de piadas e de desprezo na cena organizacional. O gay assumido é discriminado devido à orientação sexual, principalmente para ocupar cargos hierarquicamente mais elevados. Enfim, é possível citar várias situações em que gays e lésbicas são prejudicados no ambiente de trabalho em virtude da orientação sexual. Cabe pensar, portanto, na promoção de políticas específicas voltadas para essa minoria social.

Pretende-se neste estudo analisar em primeiro lugar a diversidade, com enfoque nos benefícios que, acredita-se, sejam proporcionados pela valorização da diversidade no espaço organizacional. Num segundo momento, o artigo analisa a identidade gay, com vistas a compreender a utilização de tal identidade na luta por direitos iguais, assim como a crítica à identidade e à oposição binária que se forma entre a homossexualidade e a heterossexualidade, que manteria inalteradas as relações de dominação entre os dois grupos: cabe à heterossexualidade o papel de dominador e de categoria "normal" ante a categoria "desviante". Na última parte do estudo, analisa-se a relação entre empresas e empregados gays e empregadas lésbicas, de modo a fornecer insumos para o eficaz gerenciamento da diversidade no que diz respeito à orientação sexual, assim como para a promoção da equidade em termos de direitos dos empregados nas organizações.

2 DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Diversidade cultural, segundo Cox (2004), é a representação num sistema social de pessoas com diferentes identidades grupais que têm significações culturais distintas. Nas palavras de Torres e Pérez-Nebra (2004), os indivíduos identificam-se e classificam-se em várias categorias sociais, e, devido a fatores situacionais variados, algumas categorias sobressaem mais do que outras em determinados momentos. De acordo com esses autores, se as organizações permitem que mulheres, negros, indígenas, homossexuais e deficientes físicos expressem as diferentes visões que têm sobre trabalho, formas de elaborar processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar, eles podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar.

Ao se analisar o contexto organizacional, há que se levar em conta, além das dimensões de raça e gênero, as dimensões de orientação sexual, idade, deficiência ou habilidade física, classe social, naturalidade, nacionalidade, religião e posição na organização. Assim, como dizem Torres e Pérez-Nebra (2004), a diversidade nas organizações significa a inclusão de trabalhadores nas dimensões citadas, porque a diversidade reconhece, reforça e valoriza as diferenças e semelhanças entre os indivíduos, de modo a se empenharem no atingimento dos objetivos organizacionais. No que se refere à orientação sexual, as empresas estão percebendo em alguns países a necessidade de garantir direitos iguais a heterossexuais e homossexuais, a fim de possibilitar maior equidade social na organização. Acredita-se que o reconhecimento positivo do indivíduo e de sua identidade sexual é relevante para a manutenção e o desenvolvimento da motivação e do comprometimento desses integrantes da empresa. É importante, portanto, que as organizações em geral e as instituições educacionais que preparam pessoas para ocupar cargos de gerência no século XXI compreendam a importância de perceberem os efeitos da diversidade no comportamento humano no ambiente de trabalho.

Na visão de Cox (2001), como característica dos grupos de trabalho, a diversidade impõe desafios e oportunidades que não existem em grupos de trabalho

homogêneos. Quando diz "gerenciar a diversidade", o autor refere-se ao entendimento dos efeitos da diversidade e à implementação de práticas e procedimentos de trabalho que respondam a esses efeitos de maneira positiva. No que tange ao gerenciamento da diversidade especificamente para o grupo homossexual, uma das estratégias utilizadas pelas empresas para tal fim diz respeito à implementação de um plano educacional antidiscriminação, a fim de acabar, ou ao menos diminuir, com a homofobia no ambiente organizacional.

Muitos imaginam que a diversidade no ambiente de trabalho está ligada ao aumento da representação racial, nacional, de gênero ou classe. Mas mulheres, negros, indígenas, homossexuais e vários outros grupos têm conhecimento e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente sobre como o trabalho pode ser feito, formas novas e inovadoras de elaborar processos, atingir metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar. Quando permitido, os integrantes desses grupos ajudam as organizações a crescer, porque desafiam conjeturas básicas sobre funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos, e dão mais de si para o trabalho, o que gera maior identificação com a atividade que realizam, o que os incentiva a se dedicar mais à organização (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004).

Fleury (2000) define diversidade como uma mistura de pessoas com identidades diferentes que interagem no mesmo sistema social, no qual coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são aqueles cujos membros ao longo dos tempos obtiveram vantagens relativas a recursos econômicos e poder em relação aos outros. Cox (2001) afirma que a palavra "diversidade" tem muitas interpretações, mas não tem o amplo sentido de significar qualquer diferença entre pessoas nem se limita a diferenças de gênero e raça. Para esse autor, diversidade não é mais um nome para ação afirmativa, nem para grupos minoritários, nem sinônimo para oportunidades iguais de emprego. "Diversidade é a variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho" (Cox, 2001: 3), ou seja, são as diferenças entre elas. Diz ainda o autor que as identidades sociais e culturais são as ligações pessoais com grupos que, têm influência significativa nas principais experiências de vida dos indivíduos. Essas ligações incluem

gênero, raça, nacionalidade, religião, faixa etária, especialização, entre outras.

Cox (1997) também diz que diversidade são grupos de pessoas num sistema social — países, cidades, organizações, equipes de trabalho — com nítidas diferenças e nítidas ligações entre elas. As ligações entre os grupos podem ser por gênero, nacionalidade, identidade racial, religião, orientação sexual etc. A diversidade cultural ocorre quando o grupo social tem significado cultural, ou seja, é baseado em normas de comportamento, valores, idioma e assim por diante. Para esse autor, as diferenças de identidade individuais físicas e culturais interagem com complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para definir o impacto da diversidade nos resultados individual e organizacional. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva, como satisfação, identificação organizacional e envolvimento no cargo e compensação. Considerando a orientação e a identidade sexual, é imperativo que o indivíduo que deseje revelar-se como homossexual se sinta tranqüilo e tenha apoio de que tal revelação não resultará em impedimentos para o progresso em sua carreira profissional.

Para Torres e Pérez-Nebra (2004), alguns conceitos da psicologia social são importantes para melhor entendimento do que seja diversidade e de suas implicações. Antes de se identificar com um ou mais grupos, as pessoas desenvolvem modelos mentais sobre as qualidades de certos grupos. Esses modelos são usados para julgar situações atuais, permitem que as pessoas sejam categorizadas em grupos e propiciam a generalização para outros grupos e indivíduos. A categorização está ligada aos estereótipos, à extensão do conceito sobre um grupo a todos os indivíduos desse mesmo grupo.

No entender de Devine (1995), apesar de ser difícil de ser definido adequadamente, preconceito é um sentimento negativo relacionado às pessoas e baseado nas associações grupais dessas pessoas. Para Torres e Pérez-Nebra (2004: 444), preconceito é "uma atitude negativa, com grande carga afetiva, perante um grupo e seus integrantes, que considera as diferenças entre os grupos como fraquezas", e discriminação é o comportamento em si. Segundo Devine (1995), a discriminação envolve a expressão de sentimentos relacionados a comportamentos negativos. O homossexual é claramente objeto de estereótipos e de preconceitos, o que contribui para diminuição de sua auto-estima

e para ele ser tratado como uma pessoa inferior.

Os indivíduos classificam-se em categorias sociais, algumas das quais às vezes sobressaem mais do que outras. Apesar de já se ter discutido a questão da identidade, vale dizer que, considerando o fato de que para se perceber uma identidade há necessidade da existência de outra, em contraste ou oposição (TAYLOR; MOGHADDAM, 1994), "um indivíduo que nunca tenha entrado em contato com um estrangeiro não se identifica como brasileiro" (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004), ou seja, a pessoa precisa manter contato com outra diferente dela para identificar o grupo em que se encaixa. Há alguns princípios básicos da identificação grupal, e, primeiramente, é necessário entender que a identificação com um grupo social é um construto cognitivo, ou seja, está ligado à aquisição de conhecimento por meio da percepção, e, sendo um construto cognitivo, a identificação grupal não precisa ser obrigatoriamente comportamental, nem deve ser equiparada à internalização, que significa um processo individual, por meio do qual uma pessoa se apropria dos valores e modos de conduta de outro indivíduo. No entanto, após se identificar com um grupo, o indivíduo assume os sucessos e fracassos do grupo, que geram prazeres e sofrimentos que são sentidos por tal indivíduo (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004).

O conceito de identidade grupal é o ponto principal da definição e se relaciona à identificação física e cultural com determinado grupo social e à não-identificação com outros grupos. Os grupos majoritários assumem o papel de maioria, e os grupos minoritários o de minoria. Ser maioria ou minoria não depende de representação numérica maior ou menor, mas de ter mais ou menos vantagens em termos de poder e de recursos econômicos (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004).

No entender de Torres e Pérez-Nebra (2004), o ponto mais importante da diversidade é como trabalhar com regras e normas institucionais que dão origem aos "ismos" organizacionais, como o heterossexismo. Mulheres, negros, homossexuais e outros grupos não trazem apenas uma "informação peculiar" (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004: 448), mas também conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente, sobre como o trabalho pode ser feito, sobre novas e inovadoras formas de formular processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar. Se permitido, integrantes desses grupos podem ajudar as

organizações a crescer e a melhorar, porque desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos. Ao fazer isso, são capazes de dar mais de si para o trabalho, o que proporciona maior identificação com a atividade que realizam e maior dedicação à organização, "dando início a um 'ciclo virtuoso'" (TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004).

Para Fleury (2000), a gestão da diversidade deve ter como objetivo principal "administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria". Segundo essa autora, tal objetivo pode ser alcançado por meio da adoção de políticas de recrutamento incorporadoras de critérios relacionados à diversidade do mercado de trabalho. E, no processo de seleção, o fato de o indivíduo ser homossexual não pode ser obstáculo para sua admissão na organização.

Entretanto, conforme Fleury (2000), como fazer para mudar os padrões culturais de uma organização e que políticas de gestão de pessoas devem ser adotadas para atingir esse objetivo? Na visão de Torres e Pérez-Nebra (2004), somente quando pensarem a diversidade de maneira mais abrangente, de modo a obter novas abordagens para o trabalho, e deixarem de ver a diversidade apenas como algo relacionado à aparência das pessoas ou ao lugar de onde vêm, as organizações tirarão proveito dos incentivos, inclusive com a definição de planos específicos para gays e lésbicas no trabalho.

Esty, Griffin e Hirsch (1995) afirmam que um dos componentes da diversidade que causam mais controvérsia é a orientação sexual — heterossexual, bissexual ou homossexual. Segundo esses autores, como aspecto da diversidade, a orientação sexual, do mesmo modo que a religião, pode ser invisível. As pessoas fazem suposições sobre quem é ou não é gay baseadas em estereótipos como o do comportamento, suposições que podem estar erradas, porque ninguém pode garantir qual é a orientação sexual de um companheiro de trabalho a não ser que este a revele. Para McNaught (1993), o heterossexista acredita que todos os indivíduos são heterossexuais ou deveriam ser. E, no entender de Fletcher e Kaplan (2000), por essa razão gays e lésbicas têm receio de dizer para outras pessoas qual é a própria orientação sexual. Conseqüentemente, os heterossexuais consideram que não há muitos gays e lésbicas no ambiente de trabalho e que é possível identificar os que são com base em estereótipos.

Essa revelação pode tornar-se um problema em termos profissionais para o indivíduo se a empresa estiver compactuada com a discriminação ou mantiver-se omissa perante a necessidade de adotar políticas específicas para esse grupo. Pretende-se agora analisar, de modo mais específico, o gay no ambiente de trabalho.

3. CULTURA GAY E IDENTIDADE SEXUAL

Os estudos gays estão assumindo espaço antes negado de modo irrestrito pelo monopólio masculino, branco e heterossexual das ciências e das artes, como bem levanta Louro (2004:24), que diz ainda que, "as chamadas minorias se afirmam e se autorizam a falar sobre sexualidade, gênero e cultura". Os estudos sobre gays são intensamente influenciados pela militância, pelo ativismo gay, que luta por direitos que nada mais são do que o exercício da cidadania. Adentrar o mundo gay, especialmente durante a realização de pesquisa científica voltada para o contexto de trabalho, é estar presente em universo ainda pouco estudado pela ciência, tanto que falar em homossexualismo no ambiente de trabalho continua sendo tabu nas mais diferentes culturas.

Ainda é recente a visão dada pela ciência da homossexualidade como patologia. Lopes (2002:21) aponta a necessidade, em âmbito dos estudos gays, de se recuperar a homossexualidade na história, "como de uma voz esquecida, um tabu triplamente negado no século XIX pelo catolicismo (pecado), pela ciência (patologia) e pelo Estado (crime)". Problematisa-se a relação do gay com uma maioria heterossexual, tendo em vista a relação do gay com determinada unidade social mais restrita como a de uma empresa.

No que se refere à identidade, pode-se dizer que ela é socialmente construída e tem relação estreita com a diferença, pré-requisito para a existência da identidade, e, obviamente, com a linguagem. "Dizer que a identidade e a diferença são o resultado de atos de criação lingüística significa dizer que elas são criadas por meio de atos de linguagem" (Silva, 2000), delimitando e institucionalizando a identidade e a diferença. E a cultura, seja pelas representações simbólicas, seja pelas relações sociais, "molda a identidade, ao dar sentido à experiência e ao tornar possível optar; entre as várias identidades possíveis, por um modo específico de subjetividade" (Woodward, 2000:18). E, no que tange à diferença, Woodward (2000) recorda que, "a marcação da diferença é crucial no processo de construção das posições de identidade". A

identidade se faz pela diferença (por ela dependente), seja por uma vertente simbólica, seja por alguma forma de exclusão social. Identidade é um termo que está em consonância com fronteira, ou seja, o que está dentro e o que está fora. Segundo Woodward (2000:50),

a diferença pode ser construída negativamente – por meio da exclusão ou da marginalização daquelas pessoas que são definidas como "outros" ou forasteiros. Por outro lado, ela pode ser celebrada como fonte de diversidade, heterogeneidade e hibridismo, sendo vista como enriquecedora: é o caso dos movimentos sociais que buscam resgatar as identidades sexuais dos constrangimentos da norma e celebrar a diferença (afirmando, por exemplo, que "sou feliz em ser Gay").

E, considerando a identidade pessoal, pode-se dizer que ela não é fixa, mas sim fluida, especialmente em virtude do conturbado ambiente atual e das profundas e rápidas transformações que vêm ocorrendo no mundo em termos sociais ou econômicos. No que se refere às identidades sexuais, elas "também estão mudando, tornando-se mais questionadas e ambíguas, sugerindo mudanças e fragmentações que podem ser descritas em termos de uma crise de identidade" (Woodward, 2000:31). E à fragmentação da subjetividade e da crise da identidade soma-se ainda o fato decorrente do domínio de sistemas de representação que definem o que é "normal" e coloca à parte o que é considerado "desviante". O gay, em uma de suas identidades, a sexual, é freqüentemente objeto de hostilidades e de exclusão, inclusive no ambiente de trabalho. Busca-se, então, uma política de identidade que se concentre "em afirmar a identidade cultural das pessoas que pertencem a um determinado grupo oprimido ou marginalizado" (Woodward, 2000:34).

Surge, porém, questão, tratada em termos de pós-modernidade, que mostra o indivíduo como sendo fragmentado e apresenta também o fato de que não se pode falar rigidamente em identidade fixa gay, pela qual se luta por direitos iguais e pela inclusão social ou não, ou esse termo manteria o sistema de oposição binária homossexual/heterossexual, que nada mais faz do que manter a dominação do mais forte sobre o mais fraco, mantendo as relações de poder existentes e fazendo com que o indivíduo rogue a aceitação pela sociedade, inclusive pela organização em que ele trabalha. Segundo Cixous (apud WOODWARD, 2000), "o pensamento é construído em termos de oposição binária,

mas que nesses dualismos um dos termos é sempre valorizado mais que o outro: um é norma e o outro é o “outro”— visto como desviante ou de fora”. Da mesma forma, Silva (2000:83) lembra que “as relações de identidade e diferença ordenam-se, todas, em torno de oposições binárias [...] questionar a identidade e a diferença como relações de poder significa problematizar os binarismos em torno dos quais elas se organizam”.

O questionamento dessas oposições é feito, por exemplo, pela teoria queer, termo que pode ser “traduzido como estranho, talvez ridículo, excêntrico, raro, extraordinário. Mas a expressão se constitui na forma pejorativa com que são designados homens e mulheres homossexuais. Queer representa a diferença que não quer ser assimilada ou tolerada [...]” (Louro, 2004:38). Grupos e estudiosos de políticas pós-identitárias como a teoria queer questionam as dicotomias masculino/feminino e homossexual/heterossexual, temendo que “uma política de identidade possa se tornar cúmplice do sistema contra o qual ela pretende se insurgir, na medida em que ela mantém como referência para construção de suas demandas ou de suas lutas a “norma”, isto é, o sujeito masculino heterossexual” (Louro, 2004a:26). A autora indica o fato de que

os teóricos e as teóricas queer sugerem uma teoria e uma política pós-identitárias. O alvo dessa política e dessa teoria não seriam propriamente as vidas ou os destinos de homens e mulheres homossexuais, mas sim a crítica à oposição heterossexual/homossexual, compreendida como categoria central que organiza as práticas sociais, o conhecimento e as relações entre os sujeitos. (LOURO, 2004:46)

Por outro lado, a consideração da identidade gay possibilita desenvolver mais facilmente políticas identitárias que promovam a igualdade de tratamento entre o gay e o heterossexual, ou, como já foi pensado até há pouco tempo, entre o normal e o desviante, inclusive no que tange às relações com o trabalho. Está presente um cenário de jogos de poder. De acordo com Silva (2000:81),

na disputa pela identidade está envolvida uma disputa mais ampla por outros recursos simbólicos e materiais da sociedade. A afirmação da identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo dos diferentes

grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir o acesso privilegiado aos bens sociais. A identidade e a diferença estão, pois, em estrita conexão com relações de poder. O poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder. A identidade e a diferença não são, nunca, inocentes.

É o que Hall (2000:109) também assinala. Segundo o teórico, as identidades “emergem no interior do jogo de modalidades específicas de poder e são, assim, mais o produto da marcação da diferença e da exclusão, do que o signo de uma unidade idêntica, naturalmente constituída, de uma identidade em seu significado tradicional — isto é, uma mesmidade que tudo inclui, uma identidade sem costuras, sem diferenciação interna”. O fortalecimento da identidade permite unir pessoas em torno de interesses comuns, ou, de modo mais realista, em torno de posições dos grupos dominantes, aí fazendo um paralelo com os jogos de poder.

Cabe dizer ainda que, ao mesmo tempo que a pretendida identidade gay poderia facilitar a luta pela inclusão social, não se pode negar que “a complexidade da vida moderna exige que assumamos diferentes identidades, mas essas diferentes identidades podem estar em conflito, inclusive no ambiente de trabalho. Podemos viver, em nossas vidas pessoais, tensões entre nossas diferentes identidades quando aquilo que exigido por uma identidade interfere com as exigências de uma outra” (Woodward, 2000). De modo semelhante, Hall (2004) levanta o fato de que

o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas [...] o próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático.

Um exemplo desse conflito de identidades é o do executivo gay bem-sucedido, que, devido a normas sociais e imposições colocadas por ele próprio, vive em tensão constante, tendo em vista, de um lado, a própria identidade homossexual e, de outro, as exigências sociais.

A seguir, o estudo analisa a questão da diversidade no ambiente de trabalho, verificando, de modo mais geral, a preocupação que a organização começa a ter

com as diferentes culturas que existem em seu interior e, de modo mais específico, verificando o espaço que a identidade gay tem nesse processo.

4 O GAY NO AMBIENTE DE TRABALHO

Um dos grupos pertencentes ao campo de estudo de diversidade cultural no ambiente de trabalho refere-se ao homossexual, talvez o tipo de diversidade mais difícil de se trabalhar nas organizações. Em termos de orientação sexual, "em plena década de 90, em muitas das 500 empresas da Fortune, as palavras homossexual, gay, lésbica são raramente parte da comunicação formal da empresa. Muitas pessoas que aceitam outros tipos de diversidade como as de raça ou etnia, têm problema com a orientação sexual". (ESTY, 1995).

No que se refere ao mundo do trabalho, ressalta-se a necessidade da promoção de políticas que possam por fim aos abusos cometidos contra gays e lésbicas no local de trabalho. Lucas e Kaplan (1994) nos lembram que, "as empresas não podem ditar as crenças de seus empregados, mas eles podem ditar um comportamento adequado no ambiente de trabalho", um comportamento que esteja distante de toda e qualquer manifestação discriminatória.

Ao se analisar o gay no ambiente de trabalho, alguns pontos vêm à mente: direitos iguais aos dos heterossexuais e o fim da homofobia. Salienta-se, entretanto, que a problemática que se discute é muito maior do que o direito ao plano de saúde para o(a) parceiro(a) e engloba também relações assimétricas de poder nas organizações e as relações existentes em uma sociedade que tem como norma a heterossexualidade. Apesar disso, é necessário que, depois de discutir a questão da identidade gay, se proceda a uma análise que pragmaticamente possa levar à melhoria da qualidade de vida do gay no ambiente de trabalho, aumentando, da mesma forma, sua *performance* na organização.

O primeiro ponto que se levanta se refere à ausência de legislação específica que proteja os direitos dos homossexuais, inclusive nas organizações. Badgett (1997:01) diz que "normalmente, a maioria dos trabalhadores não tem proteção legal quanto à discriminação baseada em orientação sexual". Dessa forma, atitudes homofóbicas acabam tomando-se uma constante nas empresas, sem considerar ainda a dificuldade dos gays em alcançar direitos iguais aos dos heterossexuais. É necessária a formulação de políticas públicas que impliquem a defesa dos homossexuais, e

não se pode deixar somente nas mãos das empresas a promoção de ações de combate à homofobia e à discriminação do homossexual no ambiente de trabalho. Nesse sentido, considerar a identidade gay e a identidade lésbica propicia, mesmo com ressalvas de intelectuais como Foucault, a representação do alcance de direitos iguais, mesmo que se mantenha a dominação do grupo mais forte, o heterossexual, considerado como o "normal".

O homossexual vivencia nas empresas várias experiências, tais como: a discriminação no processo de seleção de pessoal se a empresa notar que ele seja homossexual, ou ele declarar explicitamente sua orientação; a perda de emprego em virtude da orientação sexual; a perda de uma possível promoção, também em virtude da orientação sexual; o discutível fato de o homossexual ganhar menos do que o heterossexual; avaliações de desempenho baseadas intensamente em um único traço do indivíduo, a identidade homossexual. Com esse cenário, indivíduos homossexuais das mais variadas profissões tendem a esconder a orientação sexual, na tentativa de evitar a discriminação e o enfraquecimento da carreira profissional.

Esty e all (1995) citam o exemplo de um empregado da Shell Oil, com dezenove anos de empresa, que, despedido após ter sido descoberto que era gay, recebeu indenização milionária, por meio de processo trabalhista contra a empresa. Neste sentido, o gay enfrenta um dilema que é o de se revelar – fazer o *coming out*, ou de se manter no armário – *in closeted*. Esta é uma decisão delicada, que depende, antes de tudo da postura que o sujeito tem fora da organização, na sua vida familiar, com amigos e em sua comunidade. Depende ainda da percepção do sujeito em verificar se o prejuízo é maior, para ele se revelar ou omitir a sua orientação sexual.

Quando indagados a esse respeito, os indivíduos gays costumam responder que, entre os diversos fatores que fazem com que mantenham oculta a identidade sexual, estão o medo do isolamento, a perda de chances de promoção, a exclusão de redes de trabalho profissionais, a intimidação e a violência. São aspectos que contribuem para a manutenção do silêncio e a conseqüente permanência "no armário". Por conseguinte, há ambientes de trabalho que refletem baixo nível de satisfação e produtividade, que resultam em traumas emocionais, em grupos de trabalho não coesos e de comunicação falha, com conflitos constantes entre os membros, causando prejuízos para o indivíduo e a organização.

De qualquer forma, a sua decisão tende a impactar em sua saúde psíquica e porque não dizer, física. Se por um lado, o sujeito decidir se revelar como sendo gay, ele pode absorver todos os impactos de tal revelação, como a discriminação, a homofobia, o desprezo de colegas, a perda da imagem com que seus colegas o percebiam. Do outro lado, o sujeito sofrerá sozinho o fato de não se sentir integral, ou seja, da necessidade de estar sempre ocultando algo das outras pessoas. Cabe a cada um, decidir o que é melhor para si mesmo, inclusive, no que se refere à vida organizacional.

Badgett (1997), embasando-se em várias pesquisas realizadas nos Estados Unidos, afirma que o homossexual, executando as mesmas tarefas do heterossexual, tem ganho menos do que este último. Segundo o autor, gays, de acordo com dados da General Social Survey e do Yankelovich Monitor, ganham menos do que o heterossexual. E, segundo estudo realizado pelo autor, tendo como base os dados da General Social Survey, essa diferença alcança mais do que 27%, considerando os salários do homossexual e o do heterossexual. Além disso, tomando alguns dados das pesquisas realizadas, pode-se dizer que as lésbicas casadas trabalham um número maior de horas do que as heterossexuais casadas.

Esse é um vislumbre do cenário vivenciado por gays e lésbicas quanto às relações de trabalho na sociedade contemporânea. É imprescindível, dessa forma, que o Estado assuma a tarefa de desenvolver políticas de defesa dos direitos dos homossexuais, mesmo que várias empresas estejam desenvolvendo políticas e práticas contra a discriminação, inclusive por orientação sexual, como AT&T, MCA, Disney World, Xerox, 3M, Kodak, Procter and Gamble, United Airlines, IBM, American Express e Levi Strauss.

Vale dizer que as empresas preferem que o gay não revele a própria identidade homossexual. De acordo com McNaught (1995), as empresas preferem, de modo geral, que o indivíduo se mantenha "no armário", ou se revele para poucas pessoas amigas no trabalho, comportamento semelhante, inclusive, de empresas que contam com políticas contra a discriminação. Talvez seja devido à percepção de empregados heterossexuais trabalharem com homossexuais. Neste sentido, cabe citar algumas pesquisas realizadas nos Estados Unidos. De acordo com Day e Schoenrade (2000):

A maioria dos heterossexuais americanos relata não se sentir confortável com a idéia de trabalhar com homossexuais, de acordo com várias pesquisas de opinião pública. Quando os entrevistados se confrontam com a questão de trabalhar com gays, um estudo descobriu que 27% disse preferir não trabalhar com gays e 25% disse que eles teriam forte objeção em trabalhar em conjunto com homossexuais. (National Defense Research Institute, 1993). De modo similar, 66% de CEO's pesquisados se mostraram relutantes de incluir um homossexual em um comitê gerencial, de acordo com pesquisa do Wall Street Journal. Uma pesquisa recente de cidadãos de Kansas descobriu que 47% sentem que suas crenças religiosas e morais entram fortemente em conflito com a homossexualidade.

Sem revelar a própria identidade sexual, ou mesmo revelando, o indivíduo está constantemente escutando piadas homofóbicas e relacionadas a AIDS e linguagem desrespeitosa aos homossexuais. Partindo do pressuposto de que a homofobia pode alterar negativamente a produtividade, empresas vêm implementando políticas de combate à discriminação ao homossexual. Apesar dessas políticas, "empregados gays irão provavelmente perder produtividade, com medo de que ele seja hostilizado no trabalho, caso ele saia do armário — coming out" (McNaught, 1995:07), cabendo nesse contexto a implantação de programas educacionais que colaborem para diminuição da discriminação sexual.

Uma questão simbólica como a de deixar o retrato do(a) parceiro(a) em cima da mesa pode ser muito representativa para o homossexual e para a própria relação com o trabalho e com a empresa. Além disso, é importante considerar, no âmbito das políticas que objetivem tratamento igualitário para o homossexual nas organizações, práticas que englobem qualquer direito de um empregado heterossexual, como o de prestar assistência mais próxima a um parceiro doente, ter a permissão de comparecer a velórios e enterros de parentes do parceiro, isso sem considerar o plano de saúde para o(a) parceiro(a), assim como a punição aos empregados que tenham comportamentos discriminatórios para com o homossexual. McNaught (1995 tradução nossa) resume em alguns tópicos um plano sistemático para eliminação da discriminação de gays, lésbicas e bissexuais que contenha uma política de proibição à discriminação tendo em vista a orientação sexual, de promoção de um ambiente livre da homofobia e da discriminação a portadores

de HIV, de concessão de benefícios equivalentes aos dos heterossexuais e de incentivo à criação de grupo de apoio ao empregado homossexual.

Vale ressaltar ainda o papel da área de Recursos Humanos na implementação de ações de inclusão do gay no ambiente de trabalho, com a responsabilidade de facilitar o processo e tendo o cuidado, como lembra Winfeld e Spilman (1995), de que "todas as comunicações realizadas pelo RH devem demonstrar que o departamento está consciente do que ele ou ela representam e trabalham para uma comunidade com diversidade cultural". Ao gerente de Recursos Humanos cabe a tarefa de se empenhar, assim como os outros gerentes, em reproduzir a mensagem de apoio à não-discriminação sexual na empresa. Algumas ações podem também ser implementadas pela linha intermediária e pela cúpula estratégica da organização, tais como:

- linha direta para informar todas as formas de assédio e discriminação, incluindo, não exclusivamente, orientação sexual;
- sistema de *accountability* para um ambiente de trabalho não hostil nas divisões da empresa e nos grupos de trabalho;
- expansão dos programas existentes de recompensa/prêmio que inclua o reconhecimento dos esforços superiores para produzir um ambiente de trabalho melhor e mais seguro para todos, com ênfase específica no progresso realizado em unidade dirigida à orientação sexual;
- encorajamento de trabalhadores gays para trazer os(as) parceiros(as) para eventos da empresa, ou para mostrar aspectos de suas vidas da mesma maneira que seus colegas heterossexuais;
- incorporação, nas comunicações externas sobre a empresa, de informações relativas à política de orientação sexual, programas e recursos que a empresa oferece a seus empregados gays e uma declaração de apoio aos direitos gays. (Winfeld e Spielman, 1995:45).

Essas ações complementam as estratégias anteriores, sempre com vistas à integração de gays e lésbicas no ambiente de trabalho, para alcançar melhores relações de trabalho, aumentar ou pelo menos não diminuir a *performance* de membros da organização e reproduzir no ambiente externo uma imagem de responsabilidade social, tendo em vista seus empregados. Tudo isso sem se esquecer dos clientes homossexuais, que formam segmento cada vez mais almejado pelas empresas nos dias atuais as quais pretendem alcançá-lo de

modo cada vez mais intenso, por meio de estratégias específicas.

5 CONCLUSÃO

Num mundo globalizado, em que aumenta a diversidade cultural dos consumidores e da mão-de-obra, a conscientização da existência da diversidade propicia a inclusão nas organizações de pessoas com diferentes culturas, raças, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, estilos etc. e permite o reconhecimento e a compreensão das diferenças e semelhanças entre indivíduos, além da valorização destas últimas. Os efeitos da diversidade cultural no comportamento e na *performance* organizacional são complexos, e a compreensão desses efeitos deve ser prioritária.

Quando compartilham a idéia de que as pessoas são o que há de mais importante e valioso nas organizações, de que todos os indivíduos serão tratados com dignidade e respeito e de que haverá oportunidades iguais de trabalho para trabalhadores de qualquer grupo social, países e organizações têm a obrigação de fazer o que for possível para tal.

É importante ressaltar que as empresas se deparam cada vez mais com a questão de empregados gays e lésbicas, sendo necessário o desenvolvimento de políticas que sejam interessantes para seus empregados e para a organização. Integrar efetivamente empregados(as) assumidamente gays e lésbicas exige a compreensão, por parte da empresa, de que medidas pontuais, sem estratégias integradas e treinamento específico para todos os empregados, não minimizarão os problemas inerentes à discriminação sexual. Nesse sentido, o estudo ressalta algumas ações que podem ser implementadas pelas empresas, para acabar ou ao menos diminuir com a homofobia no espaço organizacional. É importante, ainda, a discussão sobre a adoção de atos legais relativos à diversidade cultural e de políticas públicas que incentivem a gestão da diversidade cultural nas organizações.

No que se refere a pesquisas na área, não basta dizer que elas são escassas no Brasil, na verdade, são praticamente inexistentes. Existe, porém, a perspectiva de que novos estudos sejam desenvolvidos para ampliar a base de discussão e reflexão sobre o tema. Neste sentido, é que finalizamos este artigo levantando algumas alternativas para pesquisa, tais como: a) analisar o impacto do

“sair do armário” para o gay nas organizações públicas e privadas; b) investigar o desenvolvimento da carreira de gays e lésbicas; c) levantar e analisar as iniciativas das empresas na busca da justiça organizacional tendo em vista as minorias e, em especial, gays e lésbicas; d) compreender melhor as relações interpessoais nas organizações entre gays e heterossexuais, inclusive, em termos de trabalho em equipes; e) analisar o cotidiano de gays e lésbicas no ambiente de trabalho.

No contexto de incentivo à diversidade, as organizações, sabendo que o tema da orientação sexual gera, muitas vezes, desconforto entre os indivíduos,

podem estar conscientes da necessidade de romper a resistência às diferenças, ao mesmo tempo que incentivam o respeito mútuo e a colaboração entre os trabalhadores, independentemente da orientação sexual. Desenvolvendo uma cultura inclusiva no ambiente de trabalho, em que todos os empregados, independentemente de orientação sexual, raça, gênero, idade, classe social, religião etc. possam contribuir com o próprio talento e as próprias habilidades, a organização sairá fortalecida.

REFERÊNCIAS

BADGETT, M. Vulnerability in the workplace: evidence of anti-gay discrimination. **The Policy Journal of the Institute for Gays and Lesbian Strategic Studies**. Vol.2 n.1 September 1997.

BARBERO, H. B. **Homossexualidade e perversão na psicanálise**: uma resposta aos Gay & Lesbian Studies. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

COX, T. Jr. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

_____. **Creating the multicultural organization**: a strategy for capturing the power of diversity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

_____, BEALE, Ruby L. **Developing competency to manage diversity**: readings, cases and activities. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.

CROTEAU, James. Research on the work experiences of lesbian, gay, and bisexual people: an integrative review of methodology and findings. **Journal of Vocational Behavior** 48, 195-209. 1996.

DAHIR, Mubarak. Pride at work. **Advocate**. Disponível em: [http:// www. Advocate.com/html/stories/840/840_prideatwork.asp](http://www.Advocate.com/html/stories/840/840_prideatwork.asp). Acesso em: 19 jun. 2001

DAY, Nancy e SCHOENRADE, Patricia. The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. **Personnel Review** 29, 3, 346-363. 2000.

DEVINE, P. G. Prejudice and out-group perception. In: TESSER, A. (Ed.) **Advanced social psychology**. New York: McGraw-Hill, 1995. p. 467-524.

EDGAR, Andrew e SEDGWICK, Peter. **Teoria cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo**. São Paulo: Contexto, 2003.

ESTY, K., GRIFFIN, R., HIRSCH., M. S. **Workplace diversity**: a manager's Guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage. Holbrook: Adams Media Corporation, 1995.

FLETCHER, Shirley, KAPLAN, Mark. **The diversity change process**: ingraining sexual orientation. Philadelphia: Diversity Factor. Vol. 9, n. 1, Fall/2000.

FLEURY, Maria Tereza. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 40, n.3, jul./set. 2000.

_____, JACOMETTE, E. A gestão da diversidade cultural — recriando o conceito em uma empresa no Brasil. In: BENTO, M. A. S. (Org.) **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

GUIMARÃES, Carmen. **O homossexual visto por entendidos**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

_____. Quem precisa de identidade? In: Silva, Tomaz. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

JAGOSE, Annamarie. **Queer Theory: an introduction**. New York: New York University Press, 1996.

LONBORG, Susan e PHILLIPS, Janet. Investigating the career development of gay, lesbian, and bisexual people: methodological considerations and recommendations. **Journal of vocational behavior**, 48, 176-194. 1996.

LOPES, Denilson. **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.

LOURO, Guacira. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer**. São Paulo: Autêntica, 2004.

_____. Os estudos feministas, os estudos gays e lésbicos e a teoria queer como políticas de conhecimento. In: Lopes et all. **Imagem e diversidade sexual: estudos da homocultura**. São Paulo: Nojosa edições, 2004a.

LUCAS, Jay e KAPLAN, Mark. Unlocking the corporate closet. **Training e Development**. January 1994.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

McNAUGHT, Brian. **Gay issues in the workplace**. New York: St. Martin's Press, 1993.

NKOMO, Stella e COX, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. IN: CLEGG, Stewart et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

SHENITZ, Bruce. Where should you work. **Advocate**. Disponível em: http://www.advocate.com/html/stories/797/797_top_companies.asp. Acesso em: 26 jun. 2006.

SILVA, Tomaz. A produção social da identidade e da diferença. In: Silva, Tomaz. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. New York: AMACOM, 1995.

TORRES, C. V., PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WARD, James e WINSTANLEY, Diana. Coming out at work: performativity and the recognition and renegotiation of identity. **The Sociological Review**. 447-475. 2005.

WINFELD, Liz e SPIELMAN, Susan. **Straight talk about gays in the workplace: creating an inclusive, productive environment for everyone in your organization**. New York: American Management Association, 1995.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: Silva, Tomaz. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

Marcus Vinicius Soares Siqueira

Doutor em Administração de Empresas.pela Fundação Getúlio Vargas - SP.

Professor Adjunto UnB

E-mail: marc1950@uol.com.br

Amanda Zauli-Fellows

Mestre em Gestão Social e Trabalho.pela Universidade de Brasília.

E-mail: amanda.fellows@camara.gov.br